

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS PARANAENSES**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PARANA STATE'S AGRICULTURAL
COOPERATIVES**

*Jorge Augusto Gutierrez Pona¹
Thiago Henrique Moreira Goes²
Régio Márcio Toesca Gimenes³
Pery Francisco Assis Shikida⁴
Fátima Maria Pegorini Gimenes⁵*

Resumen

Este artículo investiga la percepción de clientes con respecto a valores y reglas de conducta, si están o no influenciando a las cooperativas agropecuarias paranaenses a llevar a cabo acciones de responsabilidad social empresarial. Ha sido encaminado cuestionarios sobre prácticas de responsabilidad social empresarial a todas las cooperativas del Estado de Paraná. Las preguntas se dividen en cinco grupos: políticas en el local de trabajo; políticas ambientales; políticas de mercado; políticas relativas a la comunidad e valores de la empresa. Esos grupos de datos fueron tabulados utilizándose la técnica de tablas cruzadas. Los análisis señalaron que, cuando las empresas perciben interés por parte de sus clientes sobre el tema, generalmente tienden a aplicar prácticas de responsabilidad social empresarial.

Palabras clave: Responsabilidad social, cooperativas agropecuarias, gestión ambiental, sostenibilidad, equilibrio social.

Abstract

This paper investigates whether the clients' perceptions, concerning to values and rules of conduct, are influencing the agricultural cooperatives in Parana State to perform corporate social responsibility actions. Surveys on corporate social responsibility were sent to all agricultural cooperatives within Parana State. The questions were divided in five categories: workplace policies; environmental policies; market policies; community-related policies; company values. Those information categories were charted by the cross tabs method. The

¹Formando en maestría del Programa de Postgrado *Stricto Sensu* en Desarrollo Regional y Agro negocio, Unioeste/Toledo. Brasil. E-mail: jorgeaugusto@unipar.br.

²Formando en maestría del Programa de Postgrado *Stricto Sensu* en Desarrollo Regional y Agro negocio, Unioeste/Toledo. Brasil. E-mail: thiago_goes2@hotmail.com.

³Pos doctor en Administración por la FEA/USP. Profesor Titular de la Universidad Paranaense (UNIPAR). Profesor del Máster en Promoción de la Salud UniCesumar. Brasil. E-mail: toesca@unipar.br.

⁴ Pos doctor en Economía por la FGV-SP. Profesor Asociado da Universidad Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Brasil. E-mail: peryshikida@hotmail.com.

⁵Doctora en Administración por la Universidad de León. Profesor Titular da Universidad Paranaense (UNIPAR). Brasil. E-mail: fmgimenes@unipar.br.

analysis has shown that, when the companies notice clients' concern about the subject, they generally tend to perform corporate social responsibility practices.

Keywords: social responsibility; agricultural cooperatives; environmental management; sustainability; social accounting.

1. Introducción

Actuar de forma socialmente responsable pasó a lo largo de los últimos años por una reestructuración en el medio organizacional y, de simple adopción de acciones que vislumbrasen cuestiones filantrópicas y sociales, hoy esta práctica es vista como fuente de ganancias competitivas y hasta mismo estratégicos para las empresas que así caracterizan su modelo de gestión.

Así, entender como las cooperativas agropecuarias de Paraná se han comportado frente a esa temática es relevante y hasta mismo estratégico para el sector, se puede, incluso, potencializar una nueva pauta de investigación en el estado sobre este tema.

Para Drucker (2002), la existencia de empresas modernas está respaldada en el suministro de servicios específicos a la sociedad, pero los impactos sociales que pueden generar ultrapasan ese servicio específico, pues en un escenario social ellas deben participar de la comunidad en que están inseridas.

Si las cooperativas agropecuarias paranaenses están enteradas de esa importante temática de la gestión empresarial, cabe saber si la adopción de acciones efectivas en relación a las estrategias de RSE sólo suceden cuando sus gestores perciben que sus clientes están enterados de los valores y reglas de conducta de sus empresas.

Por lo tanto, el objetivo de este artículo es esbozar un mapa comparativo entre la percepción por parte de las cooperativas agropecuarias paranaenses sobre el conocimiento de sus clientes con relación a los valores y reglas de conducta por ellas adoptadas, y la adopción de acciones de RSE por parte de esas cooperativas, con el fin de identificar cuál la relación existente entre estas cuestiones.

2. Principios doctrinarios del movimiento cooperativista

Se define cooperativa como una asociación autónoma y voluntaria de personas, que buscan atender sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, a través de utilización de una colectiva propiedad, cuyo control es democrático. Delimitan los contornos de esta sociedad, los valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Todavía, los asociados deben tener como directriz en sus acciones los principios éticos de honestidad, solidaridad y responsabilidad social (MACPHERSON, 2003).

Aunque el movimiento cooperativista ha surgido en Inglaterra en 1844, por medio de una asociación de 28 tejedores de la ciudad de Rochdale en Inglaterra, en Brasil solamente en 1891 surgió en la ciudad de Limeira, estado de São Paulo, la primera experiencia de naturaleza cooperativista, la Asociación Cooperativa de Empleados. La próxima iniciativa sucedió en tierras de Pernambuco, cuando en 1894, se creó la Cooperativa de Consumo de Camaragibe.

En 1902 se iniciaron en Rio Grande do Sul, las primeras tentativas de promover el acceso al crédito a interés menores, con la creación de las Cajas Rurales del modelo *Raiffeisen*. El cooperativismo agropecuario solo apareció en 1907, cuando las primeras cooperativas se formaron en el estado de Minas Gerais.

De acuerdo con la Ley n. 5.764/71 una cooperativa debe orientarse por un conjunto de principios doctrinarios, cuya formalización se dio en 1995, cuando de la realización del Congreso de Alianza Cooperativa Internacional, donde asociados del mundo debatieron cuestiones para el fortalecimiento e identidad del movimiento cooperativista.

Según el nuevo Código Civil (BRASIL, 2002), una cooperativa es una sociedad simple y no empresarial, donde las personas que recíprocamente se obligan a contribuir con bienes y trabajos para el ejercicio de una actividad económica, lo hacen sin objetivos de ganancia. Sin embargo, a pesar de esa condición, las cooperativas no son emprendimientos caritativos, pues necesitan competir con calidad y eficiencia junto a las sociedades de capital, para asegurar agregación de renta a sus asociados y promover el reparto equilibrado del resultado obtenido (DOMINGUES, 2002).

Los principios de la doctrina cooperativista, en número de siete, prácticamente eran los mismos dictados por los pioneros de *Rochdaleem* 1844, que resumidamente son mencionados a seguir: a) adhesión libre y voluntaria; b) gestión libre y democrática; c) participación económica de los asociados; d) autonomía e independencia; e) educación, formación e información; f) cooperación entre las cooperativas y g) interés por la comunidad.

A partir de estos principios, la doctrina sigue postulando los siguientes axiomas: no se permite haber entre los socios cualquier tipo de discriminación, sea social, política, religiosa, racial o de sexo; cada socio tiene derecho a un voto; los socios participan del capital de la cooperativa de forma equitativa y la gestión de la misma es democrática; considerándose el hecho de que las cooperativas son autónomas y de ayuda mutua, pueden firmar acuerdo con otras sociedades; deben ocuparse de la formación de sus cooperados divulgando sus ideales a la sociedad y los beneficios producidos por la cooperación; deben servir a sus cooperados de forma eficaz para que haya el fortalecimiento del movimiento cooperativo y deben tener como meta el desarrollo sostenible de sus comunidades, a través de políticas aprobadas por sus cooperados (ANNIBELLI, 2008).

El hecho de que el modelo de gestión de una cooperativa combina características de una asociación y de una sociedad de capital, implica muchas dificultades a sus gestores. Si estos priorizan en demasía los aspectos sociales, tendrán problemas de orden financiera; por otro lado, si las decisiones son tomadas, única y exclusivamente para maximizar los excedentes neto⁶, podrán distanciarse de los asociados, olvidándose de los principios doctrinarios. El ideal es el camino del medio, el equilibrio entre los enfoques, cuya realización ocurrirá por control efectivo de los resultados sociales y económicos. Tanto el desarrollo económico, como el social, debe ser buscado, pues de nada sirve alcanzar el desarrollo económico, si con él no viene el desarrollo social, garantizando así, con efectividad, el cumplimiento de los preceptos constitucionales de un Estado Democrático de Derecho, relativa a la ciudadanía, la dignidad de la persona humana, los valores sociales del trabajo y de la libre iniciativa (PINHO, 1986; MEURER, 2006; ANNIBELLI, 2008).

Con respecto al conflicto entre los objetivos económicos y sociales del movimiento cooperativista, Ricciardi y Lemos (2000) aclaran que el cooperativismo se basa esencialmente en la solidaridad entre las personas, caracterizándose como un instrumento de promoción de la persona humana y no solamente como un negocio cualquier, donde la búsqueda por resultado económico es la razón de su existencia. Por otro lado, refuerzan la idea de que los resultados económicos son necesarios, hasta porque, si así no fuera, la cooperativa no podría ofrecer los mejores servicios, pues estos deben ser consecuencia de la plena realización del potencial creativo de las personas involucradas en dicha sociedad (MEURER, 2006).

La cooperativa es una sociedad de personas con el objetivo de generar trabajos a sus asociados. Esto solo es posible si ella crecer bajo algunos preceptos de mercado, exigiendo de los asociados que mantengan un nivel de eficiencia económica de mercado, sin transferir para la empresa cooperativa sus ineficiencias económicas. A partir de ahí, la cooperativa podrá remunerar el capital propio pago por los asociados, estimulando nuevos aportes de recursos cuando la demanda por inversiones sea exigida. La empresa cooperativista tiene que actuar de acuerdo con la lógica económica de mercado, tanto para “fuera” de la organización, como también para “dentro” en la relación con sus asociados, estas directrices aunque aparentemente contradictorias, pueden garantizar eficiencia empresarial de la sociedad y, concomitantemente attingir la eficacia social de la comunidad donde la misma se insiere (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES; NEVES, 1995).

Durante mucho tiempo las leyes se preocuparon en definir la cooperativa en función de su carácter asociativo, pero no llevaron en cuenta este otro concepto, este otro ingrediente que integra la noción de cooperativa, a saber: su condición de empresa económica. Esto es uno de los hechos que deben subsidiar las reflexiones acerca de la legislación cooperativista en el futuro (CRACOGNA, 1997).

La cooperativa presentará una nítida tendencia en sobreponer muchas veces sus funciones de prestadora de servicios al asociado, arriba de su propia eficiencia de negocios de mercado, orientándose más por los beneficios a corto plazo, a menudo exigidos por los

⁶ El término excedentes neto designa el lucro apurado en balance, que debe ser distribuido bajo la rúbrica de retorno o como bonificación a los asociados, no en razón de las cuotas-parte de capital, pero en consecuencia de las operaciones por ellos realizados en la cooperativa.

cooperados que por el entorno externo del mercado consumidor. Tales situaciones no son sostenibles a largo plazo (OCB, 1997).

Actualmente, la discusión que se hace alrededor de la razón de existir de las cooperativas induce a un esfuerzo para revitalizar sus mejores prácticas, contextualizadas en un movimiento más amplio de modernización y fortalecimiento de los principios democráticos, produciendo resonancia inmediata en los debates sobre la importancia de la economía social y del tercer sector en cualquier sociedad. Esta perspectiva no es la misma observada en los años 80, cuando el cooperativismo brasileño se inserta dentro de directrices de una modernización conservadora, en que el Estado actuaba de forma autoritaria y centralizada, favoreciendo “el surgimiento de grandes agricultores vueltos a la cultura de exportación, en detrimento de una agricultura de subsistencia desarrollada por la agricultura de base familiar”. Infelizmente, el modelo adoptado en Brasil, se asemejó a otras experiencias de América Latina, “se utilizó del cooperativismo como instrumento de control social y político, diferentemente de Europa, donde el cooperativismo surge como una fuerza de organización proletaria. En Brasil, al contrario, representa la promoción de la elites políticas y agrarias.” (ANNIBELLI, 2008).

3. Arquitectura organizacional de cooperativas y empresas de capital

La cooperativa es un emprendimiento diferente de las sociedades de capital encontradas en la economía y que busca ganancias. Esta forma organizacional está basada en principios doctrinarios oriundos de los socialistas utópicos y tiene como ideario la igualdad, la solidaridad y la libertad. Este origen doctrinario hace con que estas organizaciones tengan una arquitectura organizacional diferenciada. En este emprendimiento no se encuentra una propiedad privada, sino una copropiedad privada y común, no con el objetivo de alcanzar ganancias, pero con el intuito de ofrecer condiciones para que cada uno de sus asociados pueda establecerse con ventajas delante de un mercado oligopolístico (BIALOSKORSKI NETO, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1994, 1999).

Conforme Cook (1995), la evolución de las cooperativas a partir de su formación sigue modelo teórico de cinco etapas. La primera etapa resulta de situaciones de mercado desfavorables a los productores y la formación de cooperativa surge como una forma de defensa de los productores. La segunda etapa sería de consolidar los objetivos de la cooperativa, adquiriendo y comercializando insumos a precios inferiores a los que serían pagos por los productores si fuera adquirirlos en cualquier empresa orientada al inversor.

La tercera etapa se caracteriza por la pequeña diferencia entre los precios de insumos y productos practicados por la cooperativa y las empresas de capital. A partir de esa etapa se identifican en la cooperativa problemas relacionados a gestión, a los derechos de propiedad del usuario versus los del propietario, que a lo largo de las etapas anteriores están difusos, o sea, no fueron bien definidos. Es natural también surgir conflictos en relación a los derechos sobre los residuos generados por la cooperativa y el control del proceso decisorio.

En la cuarta etapa, el gestor de la cooperativa conoce los problemas relacionados a la gestión y la definición de los derechos de propiedad, a partir de ahí se puede cursar tres alternativas: a) proponer liquidación de la sociedad; b) transformar la cooperativa en empresa de capital; y c) iniciar un proceso de transición con el objetivo de profesionalizar la gestión y buscar nuevas alternativas de capitalización.

La quinta etapa se caracteriza como la consolidación de una de las alternativas propuestas en la cuarta etapa. En caso de la cooperativa encerrar sus actividades, lo que generalmente ocurre con aquellas de bajo desempeño económico financiero, el camino es liquidación. La segunda alternativa es dejar de ser una cooperativa y transformarse en una empresa de capital orientada para el inversor, posibilidad existente para las de alto desempeño económico financiero, pero con enormes conflictos en relación a los derechos de propiedad. Si la opción sea mantener la cooperativa, enfrentando los problemas sobre los derechos de propiedad y la tendencia de los cooperados en descapitalizarla, se puede buscar alternativas de capitalización por la creación de subsidiarias, *joint-ventures* con empresas cooperativas y no cooperativas, o viabilizar capitalización de la sociedad a través de pagos vía cooperados (MARASCHIN; WAQUIL, 2005).

Los problemas de gestión de las cooperativas derivan de la dificultad en definir los derechos de propiedad sobre los residuos generados por sus actividades operacionales. Autores como Zylbersztajn (2002), Cook (2005), Maraschin y Waquil (2005), Chaddad y Cook (2004), Bialoskorski Neto y Chaddad (2005), Barroso, Torggler, Bialoskorski Neto y Raimundo

(2007), Carvalho y Bialoskorski Neto (2008), apuntan cinco problemas básicos de gestión de las cooperativas, que se describe a seguir:

Problema de Horizonte: deriva de las dificultades en transferir los derechos de capital y de la falta de liquidez de las acciones⁷ de los asociados. Estas dificultades no motivan los asociados a invertir en oportunidades de crecimiento, especialmente cuando se trata de inversiones de capital en activos intangibles, como pesquisa y desarrollo, por ejemplo. Los asociados prefieren los beneficios directos, vía precios, o sea, adquiriendo insumos más baratos y vendiendo sus productos al precio de mercado.

Problema de Polizón: el asociado usa la estructura de la cooperativa cuando le trae ventajas, pero no la misma lealtad a la plenitud de sus negocios, o sea, él negociará con otra empresa si rendirle mayores ventajas, caracterizando una actitud oportunista en la relación contractual entre los agentes.

Problema de portfolio: los asociados son contrarios al riesgo, no invirtiendo en proyectos de inversión, mismo con razonables perspectivas de mayor rentabilidad, en virtud del problema de horizonte.

Problema de control: surge del conflicto de intereses entre el agente y el principal en la relación contractual entre asociados, gestores y dirigentes de la cooperativa, cuya origen es el hecho del asociado ser al mismo tiempo propietario y cliente de la sociedad, condición que propicia muchas discusiones y conflictos de intereses, basados en el dilema entre maximizar individualmente su tasa de retorno o a partir de mayor retención de los excedentes, capitalizar la cooperativa.

La legislación puede contribuir o dificultar el desarrollo del cooperativismo, pero vale resaltar que, cuando el cooperativismo se desarrolla de forma saludable, es mérito fundamentalmente de los propios cooperativistas, mucho más que de las legislaciones que rigen estas entidades. En los países de tradición cooperativista de Europa Occidental, se verifica que el primer cambio de carácter precursor, se produjo hace casi 25 años, con una reforma en la Ley Alemana de Cooperativas. La reforma les confirió un carácter más empresarial, buscando mayor profesionalización y responsabilidad de los dirigentes, incluso incentivando el proceso de capitalización por cambios en la relación democrática (un cooperado = un voto) en las asambleas. Esta reforma influjo la legislación cooperativista de toda Europa, como, por ejemplo, la nueva Ley Belga de 1991, que prácticamente igualó las cooperativas a las sociedades comerciales; las leyes de Francia y de Italia de 1992, que introdujeron importantes modificaciones en materia de financiamiento y capitalización de las cooperativas; las leyes de varias comunidades autónomas españolas donde, en el País Vasco, por ejemplo, existe un importante movimiento centrado en Mondragón y en Cataluña, en que se reconoce diversas categorías de socios y nuevas normas de formación de capital y financiamiento para estas sociedades (CRACOGNA, 1997).

4. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Carroll (1999) y Melo Neto y Froes (2001) presentan el pensamiento sobre acciones que beneficiasen la sociedad, existe hace muchos siglos, pero solamente a partir del siglo XX él ganó características propias y elementos que lo hicieron diferente con realizaciones de acciones filantrópicas o sociales.

El responsable por traer esta discusión fue Howard Bowen, al publicar su obra *Social Responsibilities of the Businessman* en 1953. En esta obra Bowen afirmó que los empresarios, definidos por él como "hombres de negocios" deberían actuar de acuerdo con los intereses de la sociedad, visto que de esta eran extraídos los recursos materiales y financieros para la continuidad de las organizaciones (CARROLL, 1999).

Además de eso, Bowen (1957) consideró que las organizaciones eran centros de poder y, debido a eso, influenciaban de manera intensa otros individuos. Para este autor, las acciones sociales de los empresarios se inician a partir del momento en que sus decisiones no pueden

⁷ Las acciones son propiedad individual de cada asociado de la cooperativa. A pesar de la cooperativa no ser propiedad privada, las acciones lo son. La cooperativa no es una propiedad privada, pues no puede ser vendida ni comprada, ya que las acciones no pueden ser comercializadas a terceros, sino a los asociados. La Ley n.5.764/71 determina un límite en que un asociado sólo puede tener al máximo 1/3 de las acciones de la cooperativa.

(o no podrían) perjudicar las metas de la sociedad, o sea, no se cobra de los “hombres de negocios” que estos tengan encargos, sino que no causen daños a los otros agentes.

De forma breve, a partir de la obra de Bowen (1957) ocurrió una evolución del concepto de RSE, el cual pasó por las siguientes fases: a) década de 1960 – expansión del concepto de RSE; b) década de 1970 – proliferación de los conceptos de RSE; c) década de 1980 – busca de teorías alternativas para complementar la RSE; d) década de 1990 – inserción de conceptos como desempeño social y ética empresarial; e) a partir del nuevo milenio – contenidos como filantropía de alto rendimiento y espíritu empresarial social pasaron a ser discutidos (MELO NETO; FROES, 2001).

Algunos autores avanzaron en estos conceptos, tales como Orlitzky, Siegel y Waldman (2011), afirmando que los nuevos ideales de la RSE ponen las acciones sociales como una fuente de ganancias competitivas. Complementan que las organizaciones deben analizar la RSE como uno de sus productos y no solamente con una mirada filantrópica.

En Brasil, la evolución de la doctrina de RSE es más reciente que de las proposiciones presentadas anteriormente, el concepto de RSE inició su caminata en la década de 1960, pasando por un periodo de estagnación, sólo retornando a ser analizado por los medios académicos, empresariales y por los medios de comunicación en los años 80 y 90. Esta situación se reforzó por la creación y acción de algunas organizaciones vinculadas al tema y que tienen gran representatividad desde su fundación, cuales sean, el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (Gife), en 1989; la campaña del Instituto Brasileño de Análisis Sociales (IBASE) por la publicación del balance social, a partir de 1997; y la creación del Instituto Ethos de Responsabilidad Social, en 1998 (COUTINHO; MACEDO – SOARES; SILVA, 2006).

Si anteriormente a las décadas mencionadas, la cuestión social era dejada al segundo plano, no se puede decir de los periodos posteriores a la década de 90, pues según Fisher y Falconer (2001, p.18) las empresas brasileñas percibieron que “[...] no es posible mantenerse en el propio ambiente de los negocios si la imagen institucional de la organización no señalar su dimensión vuelta para el desarrollo de la sociedad civil”.

El término responsabilidad social sufre una dicotomía entre sus conceptos en la literatura, ora moderados, ora inclinados por determinados radicalismos. Esto puede ser mejor explicado por las afirmaciones de Reis y Medeiros (2007), las cuales presentan la existencia de una gran amplitud de conceptos que van desde la comprensión filosófica de las palabras, hasta las prácticas adoptadas por las organizaciones y por la sociedad.

Zacharias (2004) adopta una postura más precisa y considera que la responsabilidad social significa la unión de las siguientes acciones: apoyo al desarrollo de la comunidad; preservación del medio ambiente; inversión en el ambiente de trabajo y en el bienestar de los empleados y sus familiares; transparencia en las comunicaciones; retorno a los accionistas, sinergia con los aparceros y satisfacción de los clientes y/o consumidores.

Otra afirmación consiste en la definición básica de RSE por el Instituto Ethos (2011):

Responsabilidad social empresarial es la forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales que impulsen el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Este pensamiento sobre la relación ética y transparente con los diversos públicos ya lo trató anteriormente Carroll (1991), cuando éste formuló el concepto de la pirámide de las responsabilidades sociales corporativas. Este concepto abarca que las organizaciones deben actuar de forma responsable en cuatro vertientes: a) buen desempeño económico; b) respeto a las leyes; c) comportamiento; y d) acciones.

El cuadro conceptual definido por Carroll (1991) suministró elementos para que otros estudios que lo sucedieron debatiesen las acciones de RSE. Entre estos estudios Zylbersztajn (2000) y Machado Filho (2002) hicieron análisis contundentes sobre la influencia del comportamiento ético en las acciones de RSE.

Zylbersztajn (2000) analizó los códigos de ética como elementos derivados de estrategias organizacionales, identificando relaciones con los siguientes aspectos: **incentivos legales** (directrices éticas mínimas exigidas por las leyes); **creciente internalización** (el aumento de inserción de filiales en otras naciones, exige que la empresa adopte las reglas y

costumbres del local donde está inserida) y **riesgos de incidentes que afecten la reputación** (adopción de acciones sociales, ambientales y tecnológicas que visen prevención de riesgos que perjudiquen el valor de la empresa).

Machado Filho (2002) ha ido además de Zylbersztajn y presentó un marco de los factores que llevan directamente a las acciones de RSE. Mencionó primeramente la creación de códigos de ética, que fueron debatidos también por Zylbersztajn (2000), añadiendo cuestiones instrumentales (la racionalidad presenta ventajas en mantener un comportamiento socialmente responsable).

Todavía, ni todas las corrientes de pensamiento son favorables a las acciones de RSE. Esta afirmación puede ser percibida tras la presentación de este conflicto de doctrinas por Maximiano (2004), que dice que la creación del término Responsabilidad Social Corporativa dio inicio a un conflicto de doctrinas, siendo ellas la “doctrina de la responsabilidad para el accionista” y la “doctrina de la responsabilidad social”.

La doctrina de responsabilidad para el accionista se embase en los textos de Friedman (1970) que presenta, que el foco de las empresas debe ser lo de generar ganancias a sus accionistas, delegando las demás funciones para el Estado y para las organizaciones concatenadas a las cuestiones sociales y ambientales. Ya la doctrina de la responsabilidad social sigue el concepto de Bowen (1957), en que las organizaciones existen mediante autorización de la sociedad, así como extraen recursos de esta, por lo tanto, es una cuestión de justicia tenerle responsabilidad.

En líneas intermediarias de pensamiento, Sternberg (1999) y Jensen (2001) mantiene una postura crítica, todavía positiva cuanto a las acciones de RSE. Estos autores afirman que las acciones relacionadas a los *stakeholders*, pueden perjudicar el objetivo principal de la empresa, que es la obtención de lucros (promoviendo desvío del foco de los gestores de las organizaciones). Todavía no ponen solamente como una cuestión negativa, visto que estas acciones pueden servir estratégicamente para las organizaciones en el proceso de la búsqueda de valor (*value seeking*), estableciéndose algunos *trade-offs* beneficiando los accionistas y demás *stakeholders* de las organizaciones.

Fombrum et al. (2000) va además de estos pensamientos y, presenta un conjunto de aspectos benéficos para las organizaciones a partir de las acciones de RSE. Estos aspectos están encartados a las oportunidades y a la minimización de riesgos de la organización delante sus *stakeholders*.

A pesar de la complejidad y modelo conflictivo encontrado en las relaciones entre las organizaciones y sus *stakeholders*, se puede decir que las organizaciones están valorando el fomento del desarrollo interno y externo, así como adoptando prácticas sostenibles en busca de maximización de su valor (JENSEN, 2001; MACHADO FILHO, ZILBERSTAJN, 2004).

Cuadro1: Efectos de las acciones de RSE de acuerdo con el *stakeholder* involucrado

Stakeholder involucrado	Oportunidades (ganancias de reputación)	Minimización de riesgos
Comunidad	Creación de legitimidad	Minimizar riesgo de mala aceptación/conflictos
Medios de Comunicación	Cobertura favorable	Minimizar riesgo de cobertura desfavorable
Activistas	-	Minimizar riesgo de boicot
Inversores	Generación de valor	Minimizar riesgo de fuga de los inversores
Empleados	Aumento del comprometimiento	Minimizar riesgo de comportamiento
Consumidores	Lealtad	Minimizar riesgo de mala aceptación / desacuerdo

Agentes reguladores	Acción legal favorable	Minimizar riesgo de acción legal
Aparceros comerciales	Colaboración	Minimizar riesgo de deserción

Fuente: adaptado de MACHADO FILHO y Zylbersztajn (2004) y Fombrum (2000).

Según Melo Neto y Froes (2001) existen tres etapas de gestión de la RSE en que las empresas pueden estar inseridas. La primera etapa es llamada de gestión social interna y está relacionada a las acciones que benefician los empleados y sus familiares (por lo tanto se localiza en nivel de la ciudadanía individual), un ejemplo de eso son las prácticas que visan mejoría de calidad de trabajo. La segunda etapa es la gestión social externa que tiene foco en las acciones destinadas a la comunidad y a la sociedad (llamada de ciudadanía corporativa), algunos ejemplos son las acciones de preservación ambiental y acciones de impacto socioeconómico. La tercera y última etapa consiste en la gestión social ciudadana cuando las acciones de RSE aprehenden no solamente la comunidad y la sociedad involucrada, sino también cuando otros agentes pueden ser beneficiados por estas acciones (extrapola el alcance de la ciudadanía corporativa), se puede ejemplificar el fomento del desarrollo social local.

En Brasil, la mayoría de las prácticas de RSE siempre estuvo vinculada a los contextos de asistencia social, alimentación, salud y educación, sin embargo, es posible identificar otras acciones que ha alcanzado importancia, tales como: desarrollo comunitario, auxilio a la cultura, actividades de ocio, inversiones a la calificación profesional, deporte, desarrollo rural, desarrollo urbano y seguridad (IPEA, 2001).

Otro aspecto relevante de la RSE en Brasil es el incentivo a los programas de voluntariado. Estos programas consisten en servicios prestados a la comunidad por empleados (o ex-empleados jubilados). Un programa de voluntariado es “[...] una propuesta flexible que se adapta a las características de los proyectos y acciones elegidos por las empresas y no conflicto con parámetros, criterios y políticas organizacionales” (FISHER; FALCONER, 2001, p 17).

Machado Filho y Zylbersztajn (2004) sugieren que las organizaciones pueden actuar en tres niveles: a) internalizando la actividad social, por medio de operación directa de los proyectos sociales por la propia organización (casos donde las actividades sociales tengan relación directa con la empresa); b) creando una estructura propia especializada en actividades sociales (creación de fundaciones, con objetivos diferentes del agente principal, en el caso la organización); y c) acciones sociales por medio de aparcerías con otras organizaciones (la empresa no opera directamente las acciones sociales, ni mantiene ninguna fundación bajo su control).

Complementando estas asertivas, todavía existe una concepción de grado de profundidad, que está basada en cuatro etapas evolutivas en las prácticas de RSE ejercidas por las empresas (INSTITUTO ETHOS, 2007).

En la primera etapa, la empresa aún se encuentra en nivel reactivo a los requisitos legales. Posteriormente, en una etapa intermediaria, ella mantiene una postura defensiva sobre los temas, pero da pistas de cambios y avances en relación a la conformidad de sus prácticas. Enseguida, en una etapa avanzada de acciones, ya son reconocidos los beneficios de ir más allá del cumplimiento legal, preparándose para nuevas presiones regulatorias del mercado, de la sociedad. Por fin, en una etapa proactiva, la empresa alcanza estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando suministradores, consumidores, clientes, la comunidad y también influenciando políticas públicas de interés de la sociedad (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Para el agro negocio brasileño existen grandes oportunidades en la ejecución de las acciones de responsabilidad social empresarial. Esta afirmación es corroborada por Verdolin y Alves (2005), cuando afirman que las acciones de RSE pueden entrañar: a) salvaguardas para que las empresas de este sector afronten barreras no tarifarias de otros países con los cuales hay relaciones comerciales; b) condiciones de atender las necesidades y deseos de un público interno que aumenta su nivel de exigencia y avidez por procesos y productos sostenibles; c)

tendencia de aumento de la eficiencia de la productividad, así como de mejorías de relación e imagen de la organización delante sus *stakeholders*.

Sin embargo, Ferraz y Motta (2002) consideran que las empresas vinculadas al agro negocio tienen dificultades en realizar prácticas sostenibles, principalmente en el quesito ambiental. Los autores ejemplifican algunos sectores tales como: fabricación de alimentos y bebidas, preparación y confección de artefactos de cuero, fabricación y refinamiento de alcohol, identificándolos como los más contaminantes.

Mismo en un escenario contradictorio, las empresas vinculadas al agro negocio están evolucionando a lo largo del tiempo en cuestiones sociales. Segundo datos del IPEA ocurrieron evoluciones significativas de las acciones de RSE. En 2000, por ejemplo, el sector agrícola ocupaba la segunda peor posición entre los que realizaban acciones en pro de la sociedad (45% de las organizaciones de este sector realizaban acciones sociales). Sin embargo, en 2004, se constató una mejor colocación, o sea, el número de empresas que pasó a ejercer algún tipo de acción de RSE alcanzó 80% (IPEA, 2002; IPEA, 2006).

5. Procedimientos metodológicos

Con el objetivo de responder si la percepción de los clientes cuanto a los valores y reglas de conducta, está o no influenciando las cooperativas agropecuarias paranaenses en lo que se refiere a las acciones de RSE, se encaminó un cuestionario a 82 cooperativas (100% del universo a ser investigado), siendo que 66 (80,49%) lo respondieron entre septiembre de 2010 a marzo de 2011. Una de las cuestiones se seleccionó como Cuestión Base de análisis, cuya respuesta fue correlacionada a las demás respuestas, específicamente sobre las acciones de RSE, que las cooperativas respondieron estar o no realizando.

El método adoptado para análisis de esas respuestas fue el de las tablas cruzadas (MALHOTRA, 2006), un análisis simple y muy conocido por la estadística. Consiste en una forma de tabulación cruzada, que parte de dos dimensiones, relacionando si la Cuestión Base está influenciando o no la respuesta de las otras cuestiones.

La aplicabilidad de ese método para análisis en investigaciones es apoyada por Malhotra (2006), que lista beneficios como la fácil interpretación y entendimiento del resultado, diciendo que el método proporciona clareza en la interpretación y la posibilidad de mejores acciones gerenciales con las informaciones generadas. Partiendo de las respuestas de las empresas, se llevó a cabo un análisis descriptivo, en la tentativa de elucidar el problema de la investigación: si los clientes percibieron que las cooperativas agropecuarias paranaenses están preocupadas con sus valores y reglas de conducta, ¿eso las influenciará en la adopción de la RSE?

El cuestionario se compuso de 24 preguntas, siendo una de ellas subdividida en 4 subpreguntas. Se consideró una de las preguntas, (“¿Sus clientes están sabedores de los valores y reglas de conducta de su empresa?”), como la Pregunta Base del presente análisis. Las respuestas se dividen en dos categorías: las que positivamente afirmaron realizar acciones de RSE, y las negativas. En la tabulación de esos datos, estas respuestas fueron presentadas como 1 y 0, respectivamente.

6. Análisis y discusión de los resultados

El análisis es realizado a partir de una Cuestión Base, previamente seleccionada, que investiga si las cooperativas pesquisadas creen que sus clientes tienen conocimiento de los valores y reglas de conducta de la organización. A partir del resultado de esta cuestión, se comparó resultados de otras cuestiones vinculadas a las estrategias de RSE, realizadas por las cooperativas. Este grupo de preguntas se dividió en 5 grandes grupos: 1) políticas en el local de trabajo; 2) políticas ambientales; 3) políticas de mercado; 4) políticas relativas a la comunidad; 5) valores de la empresa. La tabla 1 contiene el cruzamiento de las respuestas dadas a la Pregunta Base con las dadas a las preguntas del Grupo 1 (sobre políticas en el local de trabajo).

Tabla 1 - Cruzamiento de respuestas de la Cuestión Base con las cuestiones del Grupo 1 (políticas en el local de trabajo)

		Cuestión 1			Cuestión 2			Cuestión 3			Cuestión 4			Cuestión 5		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión Base	0	3	11	14	2	12	14	4	10	14	7	7	14	8	6	14
	1	14	38	52	8	44	52	11	41	52	10	42	52	30	22	52
	Total	17	49	66	10	56	66	15	51	66	17	49	66	38	28	66

La Cuestión Base analizada de forma cruzada con la cuestión 1 posibilita averiguar si las organizaciones estudiadas incentivan sus trabajadores, para que estos desarrollen una carrera de largo plazo, por ejemplo, el uso de un proceso de evaluación de desempeño de los funcionarios o la creación de planes de formación para los trabajadores en la propia organización y como esto es reflejado en la Cuestión Base. El primer análisis de este cruzamiento de datos es hecho a partir de sus resultados cuantitativos cuanto a la cuestión 1. Del total de 66 cooperativas analizadas, 49 respondieron positivamente a la cuestión 1, o sea, incentivan los colaboradores para que estos desarrollen carreras de largo plazo dentro de la propia cooperativa. Sólo 17 cooperativas respondieron que no promueven este tipo de incentivo. Correlacionando los casos positivos de la cuestión 1 con la Cuestión Base, se puede percibir que; de los 49 casos, 38 afirman que existe percepción por parte de los clientes cuanto a los valores y reglas de conducta de la cooperativa. Estos resultados sugieren que, cuanto mayor la percepción por parte de las cooperativas paranaenses, de que sus clientes están atentos a los valores y reglas de conducta de la empresa, hay mayor posibilidad de estas cooperativas incentivar sus trabajadores para que estos desarrollen carreras de largo plazo.

Luego se llega a la comparación entre Cuestión Base y la cuestión 2 relativa a la adopción de procesos para garantizar que sean tomadas medidas adecuadas, tanto en el local de trabajo, como en el momento de la contratación, contra todas las formas de discriminación. La respuesta positiva para la cuestión 2, por sí sólo, ya es significativa, pues apunta que 56 de 66 respondientes, afirmaron positivamente sobre la elaboración y ejecución de medidas que visen minimizar o extinguir los diversos tipos de prejuicio dentro de la cooperativa. Analizando la relación de las respuestas dadas a esta cuestión, en comparación con las dadas a la Cuestión Base, se puede percibir que 44 de los 56 que respondieron positivamente a la cuestión 2, también afirmaron positivamente a la Cuestión Base. Ya entre las 10 empresas que afirmaron no tener estas medidas de control e inhibición de situaciones de prejuicio, 8 afirmaron que sus clientes tienen conocimiento sobre las reglas y valores de la organización y 2 respondieron negativamente ambas las cuestiones, o sea, no utilizan medidas de control de prejuicio y no creen que sus clientes conozcan los valores y reglas de conducta de la empresa. Estas respuestas positivas cuanto a la Cuestión Base, por parte de los que respondieron la cuestión 2, evidencian que entre las empresas que afirman que sus clientes tienen conocimiento sobre los valores y las reglas de conducta de la empresa, existe mayor preocupación con la minimización de comportamiento prejuicioso entre los miembros de la organización. Además de eso, esa correlación positiva entre las respuestas sugiere que en la ansia (y necesidad) en mantener una buena reputación, delante los clientes, la empresa pasa a invertir en situaciones como la descrita en el enunciado de la cuestión.

El paso siguiente consiste en la comparación entre los resultados de la Cuestión Base con los resultados de la cuestión 3, que verifica si hay consulta a los trabajadores en cuestiones importantes de la organización. Esta cuestión mantiene la tendencia de respuestas elevadas, o sea, la mayoría de las empresas investigadas afirma que ocurre la consulta a los trabajadores sobre cuestiones importantes de la organización. Esto ocurre porque entre 66 usinas, 51 afirmaron que establecen esta acción. Sólo 15 empresas afirmaron no consultar los trabajadores sobre cuestiones importantes. Correlacionando las respuestas de la Cuestión 3 con la Cuestión Base, se puede percibir que la mayoría de las empresas que respondieron positivamente la cuestión 3, también respondieron positivamente la Cuestión Base, visto que

entre las 51 empresas que afirmaron consultar sus trabajadores, 41 de ellas aseveran que sus clientes conocen los valores y reglas de conducta de la cooperativa. De forma sucinta, los resultados obtenidos por este cruzamiento de respuestas, sugiere que las cooperativas que promueven la acción descrita por la Cuestión 3, llevan en consideración la percepción de los clientes sobre valores y reglas de conducta de la cooperativa.

La cuestión 4, referentes a plan de salud, seguridad y apoyo social a los trabajadores, mantuvo la tendencia de respuestas positivas elevadas del grupo de cuestiones relacionadas a las acciones de responsabilidad social visando los funcionarios. Esto se deriva del hecho de que entre las 66 cooperativas investigadas, 49 de ellas afirmaron que proporcionan planes de salud, seguridad y apoyo social a los trabajadores, mientras solamente 17 afirmaron no proporcionar esto a sus empleados. Realizando la correlación entre la Cuestión 4 y la Cuestión Base, también permaneció la convergencia de respuestas elevadas. Entre las 49 cooperativas que afirmaron positivamente la Cuestión 4, 42 de ellas también aseveraron que los clientes tienen percepción sobre las reglas de conducta y valores de la empresa. Sólo 7 empresas (dentro del contexto de las 49 empresas) afirmaron que los clientes no tienen esta percepción. Por lo tanto, la correlación entre la Cuestión Base y la Cuestión 3 sugiere ser la preocupación con las formas de actuar de la empresa, por los clientes, un factor preponderante para que la cooperativa invierta en planes de salud y demás beneficios vueltos a los colaboradores.

Pasando a la cuestión 5, que verifica si la cooperativa proporciona a los colaboradores un equilibrio entre la vida familiar, la vida social y el trabajo, así como, si existían horarios flexibles de trabajo, los resultados demostraron que de las 66 cooperativas investigadas, solamente 28 afirmaron tener estas políticas de horarios flexibles y equilibrados (otras 38 cooperativas afirmaron que no tienen estas prácticas). Caben algunas consideraciones sobre esta cuestión. La primera es la de que las cooperativas investigadas pertenecen al sector agropecuario y éste tiene un modelo de uso intensivo de mano de obra. La segunda es que la calificación de los empleados para muchos puestos de trabajo del segmento agropecuario, así como la especificidad de los cargos asumidos por ellos, permiten poca flexibilidad de horarios. Estas ponderaciones sugieren que introducir una flexibilización de horarios de trabajo, puede ser algo muy complejo para estas organizaciones. Cruzando las respuestas con la Cuestión Base, se puede citar que de las 28 que afirmaron tener políticas flexibles, 22 perciben la importancia de la visión de los clientes. De las 38 cooperativas que no tienen políticas relacionadas a la Cuestión 5, 30 consideran importante la percepción de los clientes sobre las reglas de conducta y valores de la misma. Además de eso, este cruzamiento de datos sugiere que conforme las cooperativas comprenden que sus clientes poseen conocimiento sobre las reglas de conducta y valores de la organización, éstas también intentan establecer políticas de trabajo más flexibles cuanto a los horarios (dentro de lo que es posible).

Por fin, se puede decir que, al analizar la forma como los datos se presentaron en la tabla, las acciones practicadas por las cooperativas en el ambiente de trabajo tiene relación positiva con la visión de que las mismas poseen sobre la percepción de los clientes cuanto a los valores y reglas de conducta de la empresa. O sea, a partir del momento en que las cooperativas perciben que sus clientes conocen sus reglas de conducta y los códigos de valores, estas insieren políticas sociales en el local de trabajo con más frecuencia dentro de su rol de acciones de responsabilidades sociales empresariales.

El paso siguiente de este análisis es verificar los resultados del cruzamiento de datos de la Cuestión Base con el Grupo 2, el cual representa las políticas ambientales realizadas por las cooperativas agropecuarias localizadas en el Estado de Paraná. Este grupo tiene una composición mayor de cuestiones, visto que el tema ambiental es un foco recurrente de análisis por los medios académicos, periodísticos, políticos, entre otros. Son 5 preguntas, mientras la pregunta 6 se subdivide en otras cuatro (6.1; 6.2; 6.3; 6.4).

Tabla 2 - Comparativo entre respuestas de la Cuestión Base y respuestas del Grupo 2 (políticas ambientales)

		Cuestión 6			Cuestión 6.1			Cuestión 6.2			Cuestión 6.3			Cuestión 6.4		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión	0	4	10	14	5	9	14	4	10	14	4	10	14	12	2	14

Base	1	7	45	52	6	46	52	7	45	52	5	47	52	39	13	52
	Total	11	55	66	11	55	66	11	55	66	9	57	66	51	15	66
		Cuestión 7			Cuestión 8			Cuestión 9			Cuestión 10					
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total			
Cuestión Base	0	6	8	14	7	7	14	8	6	14	10	4	14			
	1	7	45	52	17	35	52	14	38	52	23	29	52			
	Total	13	53	66	24	42	66	22	44	66	33	33	66			

La cuestión 6 enuncia las prácticas vueltas a la reducción del consumo de energía. Entre las 66 cooperativas investigadas, 55 afirmaron que realizan acciones vueltas a la reducción del consumo de energía como forma de preservación ambiental, mientras 11 negaron la existencia de esas acciones en la cooperativa. Correlacionando estas respuestas con la respuesta de la Cuestión Base, se puede observar que de las 55 cooperativas que respondieron positivamente a la cuestión 6, 45 de ellas alegan que sus clientes son sabedores de los valores y reglas de conducta. Las 10 cooperativas restantes discordaron, y afirmaron que los clientes no son sabedores de sus valores de conducta. Esta correlación sugiere que las cooperativas que tienen mayor preocupación con la visión de sus clientes, cuanto a sus reglas y valores, también buscan la adopción de prácticas que visen reducción de energía para minimizar los impactos ambientales.

La primera subdivisión de la cuestión 6, incide sobre la reducción del impacto ambiental a partir de la minimización y reciclaje de residuos (cuestión 6.1). De las 66 cooperativas investigadas, 55 aseveraron que objetivan la minimización y reciclaje de residuos y solamente 11 negaron la existencia de estas prácticas en sus organizaciones. Por lo tanto, se aprehende, que la mayoría de las cooperativas investigadas tienen consciencia de que la reducción de la producción de residuos es un aspecto positivo en la reducción de impactos ambientales. Correlacionando esta cuestión con la Cuestión Base, se comprende nuevamente que la percepción de los clientes sobre los valores y reglas de la cooperativa tiene gran influencia en su proceso decisorio. Entre las 55 cooperativas que afirmaron realizar acciones de este tipo, 46 de ellas concuerdan con la Cuestión Base.

La cuestión 6.2 remite a una acción común a las cooperativas vinculadas al sector agropecuario, que es la emisión de contaminantes derivados de su actividad operacional. Esta cuestión investiga si las cooperativas agropecuarias paranaenses están buscando alternativas para disminuir (o extinguir) la emisión de polución para la atmosfera y cuerpos de agua próximos. Las respuestas obtenidas fueron nuevamente positivas, pues 55 cooperativas afirmaron estar en búsqueda de soluciones para que estos impactos sean sanados, mientras solamente 11 afirmaron no buscar solución para estas situaciones. Comparando los resultados de esta cuestión con la Cuestión Base, se observa que la existencia de percepción de los valores y reglas de conducta de una organización por sus clientes influencia el proceso decisorio en el sentido de buscar soluciones para estas externalidades causadas por la producción industrial del segmento. Para efecto de cotejo, según los resultados obtenidos por la investigación, de las 55 cooperativas que afirmaron buscar soluciones para el problema tratado en la cuestión 6.2, 45 identifican que los clientes perciben sus valores y reglas de conducta. Por otra parte, otras concepciones acerca de esta cuestión hacen referencia a la legislación vigente, pues ésta reglamenta las actividades de una organización, pero las cooperativas han de adecuarse a los requisitos legales.

La cuestión 6.3 versa sobre la reducción del impacto ambiental, mediante acciones de preservación de la naturaleza, con el objetivo de identificar si las cooperativas agropecuarias localizadas en el estado de Paraná están promoviendo acciones de preservación ambiental en sus propiedades. Esta cuestión mantuvo la tendencia de resultados elevados encontrados en las dos anteriores. De las 66 cooperativas investigadas, 57 afirmaron que practican acciones de preservación de la naturaleza en sus propiedades. El análisis entre los resultados de la cuestión 6.3 con los resultados obtenidos por la Cuestión Base sugiere que las políticas de preservación de la naturaleza están conectadas de forma positiva a la visión de los clientes sobre valores y reglas de conducta. Esta positividad puede estar relacionada a los constantes movimientos de grupos importantes vinculados a estas cuestiones, o sea, en pro de la preservación de la naturaleza, pueden perjudicar la opinión que los clientes tienen de la cooperativa, caso ella no adopte las mejores prácticas en este sentido.

La utilización de transportes sostenibles está puesta en la cuestión 6.4. Diferentemente de las otras cuestiones anteriores, ésta presentó resultados negativos para la mayoría de los respondientes. Del total de 66 cooperativas, sólo 15 respondieron que utilizan vehículos de transporte sostenibles. El análisis comparativo entre los resultados de la Cuestión Base y los resultados de la cuestión 6.4 permite comprender que, mismo con resultado inferior al de las otras cuestiones, la mayoría de las cooperativas que contestaron positivamente a la cuestión sobre los transportes sostenibles, contestó de forma positiva sobre la percepción de los clientes sobre sus valores y reglas de conducta (entre las 15 cooperativas, 13 de ellas concordaron con ambas cuestiones). Esto sugiere que la percepción de los clientes es un factor inductor de las medidas sostenibles en la elección de los transportes de las cooperativas. Todavía, se puede decir que la decisión por utilizar este tipo de transporte no deriva solamente de la opinión de los clientes cuanto a la sostenibilidad, sino de la viabilidad económica de esta decisión para la cooperativa.

La cuestión 7 incide sobre la reducción de costos a partir de la minimización de impactos ambientales. Las respuestas obtenidas fueron positivas en dos aspectos: de las 66 cooperativas 53 afirmaron ser posible la minimización de costos de operación a partir de la prevención de impactos ambientales. Además de eso, minimizar impactos ambientales puede dirimir los costos derivados de las puniciones por los órganos fiscalizadores. Analizando esta cuestión con la Cuestión Base, los resultados también presentaron números elevados, siendo que de las 53 cooperativas que afirmaron ser posible la minimización de costos a partir de la reducción de impactos ambientales, 45 de ellas perciben que los clientes tienen la concepción sobre sus valores y reglas de conducta, o sea, la relación entre estas dos cuestiones sugiere que las acciones de minimización de costos a partir de la reducción de los impactos ambientales aumenta cuando ocurre la percepción sobre la visión de los clientes, principalmente porque la pérdida de clientes es sinónimo de costos significativos para la organización.

La investigación sobre la minimización del impacto ambiental en el desarrollo de nuevos productos y servicios es enunciada en la cuestión 8. Entre las 66 cooperativas investigadas, 42 afirmaron establecer medidas que prevengan posibles impactos ambientales, causados por el desarrollo de nuevos productos y servicios. Buscando un comparativo entre la cuestión 8 y la Cuestión Base, se puede percibir que entre las 42 cooperativas que afirmaron implantar medidas sostenibles para nuevos productos y servicios, 35 contestaron positivamente a la Cuestión Base, o sea, 35 cooperativas de las 66 investigadas apuntan respuestas positivas para las dos cuestiones. Esto sugiere que la cuestión 8 tiene una relación positiva con la Cuestión Base de la investigación, pues el número de respuestas positivas es superior al número de respuestas negativas. Se puede decir que la preocupación con la percepción de los clientes sobre las reglas de conducta y valores de la cooperativa impacta directamente en la elaboración de nuevos productos, consecuentemente en la minimización de riesgos a partir de esta elaboración.

La cuestión 9 consiste en investigar si las cooperativas de la muestra investigada proporcionan informaciones ambientales claras y precisas sobre sus productos, servicios y actividades a los clientes, suministradores, comunidad local, etc. Esta cuestión, así como la mayoría de las cuestiones anteriores, alcanzó un número elevado de respuestas positivas. Entre las 66 cooperativas investigadas, 44 dieron respuestas positivas a la cuestión, mientras 22 afirmaron no proporcionar acciones de este tipo. Comparando las respuestas de la cuestión 9 con la Cuestión Base, se puede verificar que, de las 44 cooperativas que proporcionan informaciones a sus *stakeholders*, 38 también contestaron de forma positiva a la Cuestión Base. El resultado encontrado para las dos cuestiones sugiere que la disponibilidad de informaciones para los *stakeholders* por parte de la cooperativa tiene relación directa con la visión de los clientes sobre sus valores y reglas de conducta.

La cuestión 10 investiga sobre la sostenibilidad usada como forma de ventaja competitiva, y mantuvo la tendencia de gran número de respuestas positivas. Los datos cuantitativos presentados por la tabla demuestran que, de las 66 cooperativas de la muestra, 33 afirmaron que la sostenibilidad puede ser usada como fuente de ganancias de competitividad. Otras 33 afirmaron que esto no es posible para la cooperativa. El confronto entre los datos obtenidos en la cuestión 10 y los datos de la Cuestión Base permiten identificar que de las 33 cooperativas que entienden ser posible obtener ganancias de competitividad a partir de la sostenibilidad, 29 de ellas contestaron positivamente la Cuestión Base. Este resultado obtenido a partir del análisis entre la Cuestión Base y la cuestión 10 sugiere que el conocimiento de los valores y reglas de conducta de la cooperativa por sus clientes funciona como elemento motivador para las acciones de sostenibilidad, o sea, a partir del momento en que las cooperativas creen que sus clientes tienen conocimientos más enraizados sobre la empresa, éstas pasan a pensar en la sostenibilidad como una forma de obtener ganancias competitivas.

El análisis comparativo entre la Cuestión Base y el segundo grupo de cuestiones presentó una relación positiva entre las respuestas. Primero, se debe decir que las respuestas mantuvieron cierta linealidad, excepto por las respuestas alcanzadas en la cuestión 6.4 (cuestión sobre transportes sostenibles). Las demás cuestiones presentaron respuestas semejantes, visto que la mayoría de las cooperativas respondió de forma positiva ambas las cuestiones. Esta compilación de datos sugiere, al discutir este análisis, que la percepción de los clientes impacta en las acciones tomadas en relación a las políticas de RSE vinculadas al medio ambiente y a la sostenibilidad, además que, las acciones de sostenibilidad visan mantener buena reputación de la organización no solamente delante a sus clientes, sino también ante los medios de comunicación, agentes reguladores y ambientalistas y demás *stakeholders*.

El próximo paso consiste en el cruzamiento de datos de la Cuestión Base con los datos del Grupo 3, que representa políticas de mercado (acciones de RSE en el ámbito de mercado) realizadas por las cooperativas agropecuarias localizadas en el estado de Paraná. Este grupo se compone de 4 cuestiones (tabla 3).

Tabla 3 - Comparativo entre respuestas de la Cuestión Base e respuestas del Grupo 3 (políticas de mercado)

		Cuestión 11			Cuestión 12			Cuestión 13			Cuestión 14		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión Base	0	4	10	14	3	11	14	6	8	14	4	10	14
	1	14	38	52	17	35	52	19	33	52	15	37	52

	Total	18	48	66	20	46	66	25	41	66	19	47	66
--	-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

La cuestión 11 investiga si las cooperativas agropecuarias de la muestra proporcionan informaciones y rótulos claros y precisos sobre sus productos y servicios, incluso en materia de obligaciones posventa. Esta cuestión presentó un número elevado de respuestas positivas, visto que 48 cooperativas (de un total de 66) afirmaron proporcionar informaciones seguras y claras sobre sus productos y servicios a los clientes. Correlacionando la cuestión 11 con la Cuestión Base, los resultados encontrados se mantuvieron altamente positivos. Esto se deduce del hecho de que de las 48 cooperativas que respondieron positivamente a la cuestión 8, 38 afirmaron que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta. Esta comparación sugiere que la exposición correcta en el etiquetado de productos y servicios tiene vinculación directa con la percepción de los clientes sobre los valores y reglas de conducta de la cooperativa. Se puede complementar que muchas cooperativas de la muestra estudiada tienen relación directa con el consumidor final, por medio de productos o servicios, por lo tanto transmitir una imagen positiva a los clientes es fundamental.

La existencia de un proceso que garantice la eficacia en la recaudación de reacciones y en las consultas y diálogos con clientes, suministradores, entre otros, con los cuales la cooperativa negocia, es el objetivo de la cuestión 12. La cuestión 12 alcanzó 46 respuestas positivas entre las 66 cooperativas de la muestra. No obstante, estableciendo una comparación entre la cuestión 12 y la Cuestión Base, se debe hacer algunas consideraciones. La primera de ellas identifica que de las 46 cooperativas que respondieron positivamente la cuestión 12, 35 respondieron positivamente también la Cuestión Base, o sea, entre las cooperativas que establecen dialogo con sus *stakeholders*, la mayoría afirma que sus clientes tienen conocimiento sobre sus reglas y valores. Esto significa que a la medida que las cooperativas perciben que sus clientes detienen este conocimiento, las mismas buscan establecer dialogo junto a sus *stakeholders*. Se debe resaltar que los clientes consisten en uno de los *stakeholders* más importante para cualquier organización, pero la manutención de diálogo con lo mismo puede ser una estrategia de sostenibilidad.

La cuestión 13 indaga si las cooperativas investigadas utilizan algún proceso de registro y trato de reclamaciones presentadas por clientes, suministradores y aparceros comerciales. Los resultados obtenidos por esta cuestión mantiene la tendencia de muchas respuestas positivas encontradas en las cuestiones anteriores, visto que entre las 66 cooperativas investigadas, 41 de ellas afirman que utilizan mecanismos para registrar y procesar las reclamaciones hechas por los *stakeholders*. Estableciendo una relación comparativa entre los resultados obtenidos por la cuestión 13 y por la Cuestión Base, se percibe que entre las 41 cooperativas que contestaron positivamente a la cuestión 13, 33 también contestaron positivamente a la Cuestión Base. Esto sugiere que el hecho de los clientes poseer conocimientos arraigados sobre los valores y reglas de conducta de la cooperativa (conforme afirmación de la mayoría de las cooperativas de la muestra) se constituye en motivación para la utilización de esos procesos de tratamiento de reclamaciones.

La temática de la cooperación de las cooperativas investigadas con otras empresas u organizaciones en el abordaje de aspectos de la responsabilidad social empresarial es el foco de la cuestión 14. Esta cuestión, así como las anteriores, mantuvo elevado número de respuestas positivas. Entre las 66 cooperativas investigadas, 47 afirmaron que cooperan con otras empresas u organizaciones en el abordaje de cuestiones suscitadas por la responsabilidad social, mientras sólo 19 afirmaron no tener acciones de este tipo. Comparando las respuestas obtenidas por la cuestión 14 con las respuestas obtenidas por la Cuestión Base, se hacen necesarias las siguientes exposiciones: entre las 47 cooperativas que utilizan la cooperación con otros agentes para atender las cuestiones de la RSE, 37 afirmaron que el cliente tiene conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta, mientras 10 que afirmaron realizar este tipo de acción no concuerdan con el hecho de que los clientes conozcan sus

valores y reglas de conducta. A partir de esta comparación, es posible entender que las cooperativas investigadas, que promueven acciones en conjunto con sus *stakeholders* para atender la responsabilidad empresarial, son fuertemente motivadas por la percepción de los clientes cuanto a sus valores y reglas de conducta.

En resumen, el cotejo entre este grupo de cuestiones y la Cuestión Base presentó respuestas positivas. En un primer momento, tanto las respuestas para las cuestiones del grupo, como para la comparación entre la Cuestión Base y las cuestiones del grupo, mantuvieron una linealidad de respuestas positivas. Por fin, se puede decir a partir de las respuestas para las cuestiones de ese grupo y de la comparación entre la Cuestión Base y el grupo de cuestiones, que las acciones de responsabilidad social mientras políticas de mercado son intensamente influenciadas por la percepción de los consumidores cuanto a los valores y reglas de conducta de las cooperativas seleccionadas por la muestra.

El próximo paso de este análisis, consiste en el cruzamiento de datos de la Cuestión Base con los datos del Grupo 4, el cual representa las políticas relativas a la comunidad (acciones de RSE para beneficiar la comunidad donde la empresa está inserida) realizadas por las cooperativas agropecuarias localizadas en el estado de Paraná. Este grupo es compuesto por 6 cuestiones, las cuales serán presentadas en la tabla 4.

Tabla 4 - Comparativo entre respuestas de la Cuestión Base y respuestas del Grupo 4 (políticas relativas a la comunidad)

		Cuestión 15			Cuestión 16			Cuestión 17		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión Base	0	2	12	14	3	11	14	9	5	14
	1	5	47	52	15	37	52	27	25	52
	Total	7	59	66	18	48	66	36	30	66
		Cuestión 18			Cuestión 19			Cuestión 20		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión Base	0	4	10	14	9	5	14	2	12	14
	1	7	45	52	20	32	52	10	42	52
	Total	11	55	66	29	37	66	12	54	66

La cuestión 15 investiga si las cooperativas agropecuarias estudiadas proporcionan oportunidades de pasantía y/o trabajo para jóvenes. Esta cuestión presentó mayoritariamente resultados positivos, visto que, entre las 66 cooperativas de la muestra, 59 respondieron positivamente. Correlacionando las respuestas obtenidas por la cuestión 15 con las respuestas obtenidas por la Cuestión Base, se encuentra un número significativo, o sea, entre las 59 cooperativas que afirmaron contar con jóvenes en su cuadro funcional, 47 también afirmaron que sus clientes perciben sus valores y reglas de conducta. Por lo tanto, delante los dos análisis realizados, se puede decir que la mayor parte de las cooperativas de la muestra, proporcionan oportunidades de pasantía y/o trabajo para los jóvenes. Además de eso, la mayoría de las cooperativas que proporcionan oportunidades de empleo y pasantía a los jóvenes afirman que sus clientes perciben sus valores y reglas de conducta. Esto sugiere que

el hecho de que los clientes poseen conocimiento del comportamiento de la organización, impacta directamente en este tipo de acción de responsabilidad social. Por fin, se puede decir también que estas acciones vueltas a los jóvenes no son sólo atender a las responsabilidades organizacionales, sino también tienen el objetivo de prospectar jóvenes talentos para la organización, en el sentido de aprovecharlos futuramente mientras colaboradores de la propia cooperativa.

La cuestión 16 consiste en averiguación sobre cuales empresas proporcionan oportunidades de trabajo a personas pertenecientes a grupos desfavorecidos. Las respuestas alcanzadas presentaron que gran parte de las cooperativas afirman practicar este tipo de acción, visto que 48 cooperativas de un total de 66 afirmaron proporcionar oportunidades de empleo a personas pertenecientes a grupos desfavorecidos. Trazando una comparación entre la cuestión 16 y la Cuestión Base, se observa que entre las 48 cooperativas que afirmaron proporcionar oportunidades de empleo para grupos desfavorecidos, 37 alegan que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta. Estos resultados identifican que la mayoría de las cooperativas de la muestra, al ofrecer oportunidades de trabajo para grupos desfavorecidos, creen que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta.

La tercera cuestión (17) a ser analizada en este comparativo indaga si las cooperativas investigadas se comunican con la comunidad local sobre cuestiones delicadas que las involucran, como, por ejemplo, el destino de residuos y obstrucción de vías que vinculen a la comunidad. Esta cuestión apuntó diferencias en relación a las respuestas de las dos cuestiones anteriores. Esto se debe al hecho de que hubo una caída de respuestas positivas, visto que entre las 66 cooperativas de la muestra, 30 admiten dialogar con la comunidad sobre cuestiones delicadas (menos de la mitad de la muestra). Las 36 cooperativas restantes admiten no dialogar con la comunidad. Comparando la cuestión 17 con la Cuestión Base de esta investigación, algunos aspectos son pasibles de consideraciones: de las 30 cooperativas que afirmaron dialogar con la comunidad sobre problemas involucrando las partes, 25 admitieron que sus clientes tienen conocimiento de sus valores y reglas de conducta. Ya entre las 36 cooperativas que alegaron no dialogar con la comunidad, 27 afirmaron que sus clientes conocen sus valores y reglas de conducta. Se entiende que, la existencia del dialogo con la comunidad tiene gran influencia en la formación de la visión de los clientes con relación a los valores y reglas de conducta de la organización. Todavía, para este grupo de 27 cooperativas, a pesar de que creen que sus clientes conozcan sus valores y reglas de conducta, no reconocen la manutención de diálogo con la comunidad, un factor de estímulo a la construcción de esta visión con relación a sus prácticas de RSE.

La cuestión 18, busca saber si las cooperativas investigadas realizan adquisiciones en el mercado local, presentando elevado número de respuestas positivas en relación a la cuestión anterior, visto que de las 66 cooperativas de la muestra, 55 afirmaron realizar adquisiciones en el mercado local. Se puede decir que esta cuestión es compleja de discutir, pues las diferentes localidades donde las cooperativas agropecuarias están ubicadas influyen la respuesta. Pero, esta restricción no será considerada en este análisis, teniendo en cuenta que el cuestionario considera sólo si tal práctica es ejecutada. Confrontándose los resultados de la cuestión 18 con la Cuestión Base de la investigación, se descubrió que entre las 55 cooperativas que afirmaron realizar adquisiciones en el mercado local, 45 admiten percibir que sus clientes conocen sus valores y reglas de conducta. Esto sugiere que el conocimiento de los valores y reglas de conducta de la cooperativa por sus clientes es un factor determinante para las compras en el mercado local. Sin embargo, se debe resaltar que otros ítems pueden pesar en la escoja por hacer (o no) compras en el mercado local, tales como condiciones de precio y plazo de pago, las cuestiones relacionadas a la logística y plazo de entrega de las compras, la existencia de los insumos necesarios, entre otros.

El hecho de los trabajadores de las empresas investigadas ser incentivados a participar en actividades de la comunidad local (vía disponibilidad de tiempo, conocimientos especializados o auxilios prácticos) está en la cuestión 19. Los resultados de esta cuestión presentaron situación semejante a la cuestión 17, pues estas dos cuestiones tuvieron resultados menores que las otras cuestiones del grupo. Los resultados exponen que de las 66 cooperativas de la muestra, 37 (número poco superior a la mitad de la muestra) admitieron incentivar sus colaboradores a participar en actividades de la comunidad. Con relación a la comparación de los resultados obtenidos en las cuestiones 19 y Cuestión Base, se puede hacer algunas consideraciones: entre las 37 cooperativas que admitieron incentivar los funcionarios a participar de actividades en la comunidad, 32 afirmaron percibir que sus clientes conocen sus valores y reglas de conducta. Mientras que, entre las 29 cooperativas que afirmaron no incentivar los funcionarios a practicar acciones en la comunidad, 20 también entienden que sus clientes tienen este conocimiento. No se investigó los motivos por los cuales las cooperativas que no incentivan sus colaboradores a participar de las actividades en la comunidad así lo hacen, mismo creyendo que sus clientes perciben sus valores y reglas de conducta, teniendo en cuenta que los programas de voluntariado son formas comúnmente explotadas por muchas empresas en acciones de marketing social.

La cuestión 20, consiste en la averiguación sobre cuantas cooperativas ofrecen apoyo financiero regular a las actividades y proyectos de la comunidad local, como por ejemplo, donativos para organizaciones filantrópicas. Los resultados de esta cuestión mantuvieron una cantidad elevada de respuestas positivas, de las 66 cooperativas muestra, 54 afirmaron ofrecer apoyo financiero para las actividades y proyectos de la comunidad local. Correlacionando las respuestas obtenidas en la cuestión 20 con las de la Cuestión Base, se hacen necesarias algunas consideraciones. La primera de ellas es que entre las 54 cooperativas que afirmaron ofrecer apoyo a las acciones y proyectos de la comunidad local, 42 afirmaron percibir que sus clientes conocen sus valores y reglas de conducta, mientras 12 negaron esta situación. Los resultados demuestran que la mayor parte de las cooperativas investigadas ofrecen incentivos financieros para proyectos de responsabilidad social empresarial en las comunidades donde están inseridas. Además, es posible percibir que los resultados de la comparación entre la Cuestión Base y la cuestión 20, denotan la importancia de la percepción de los clientes cuanto a los valores y reglas de conducta de la cooperativa. Aún se puede resaltar que, proporcionar recursos financieros para la práctica de filantropía es algo recurrente en el medio empresarial y comúnmente funciona como mecanismo de exposición de la marca de la empresa, siendo por lo tanto, una herramienta de unión de la empresa con sus clientes.

En resumen, el análisis de todas las cuestiones del Grupo 4 y su correlación con la Cuestión Base permite realizar dos consideraciones. La primera es que las respuestas mantuvieron una tendencia positiva, o sea, la mayoría de las respuestas encontradas identifica que las cooperativas practican las acciones de RSE ante la comunidad. Además, la correlación de las respuestas de este grupo con la Cuestión Base confirmó mas una vez que la mayor parte de las cooperativas que practican las acciones vinculadas a la comunidad, perciben que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta.

El último paso consiste en el cruzamiento de datos de la Cuestión Base con los datos del Grupo 5, que representa las políticas relativas a los valores de la empresa (acciones de RSE vinculadas a los valores y reglas de conducta de la organización). Este grupo es compuesto por 3 cuestiones (tabla 5).

Tabla 5 - Comparativo entre respuestas de La Cuestión Base y respuestas del Grupo 5 (valores de la empresa)

		Cuestión 22			Cuestión 23			Cuestión 24		
		0	1	Total	0	1	Total	0	1	Total
Cuestión Base	0	11	3	14	5	9	14	10	4	14
	1	12	40	52	1	51	52	4	48	52
	Total	23	43	66	6	60	66	14	52	66

La investigación de existencia de códigos de valores y reglas de conducta en las cooperativas investigadas está en la cuestión 21. Los resultados obtenidos apuntan que la mayor parte de las respuestas han sido positivas, puesto que de las 66 cooperativas de la muestra, 43 alegaron tener códigos de valores y reglas de conducta. Las otras 23 cooperativas afirmaron no tener códigos de valores y ética establecidos. El cruzamiento de las respuestas alcanzadas en la cuestión 21 y en la Cuestión Base presenta algunos aspectos a ser discutidos. El primero de ellos es que de las 43 cooperativas que afirmaron tener códigos de valores, 40 afirmaron que sus clientes conocen sus valores y reglas de conducta. Ya entre las cooperativas que admitieron no tener códigos de valores y reglas (23), 12 afirmaron que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta. Los resultados obtenidos por el análisis de las dos cuestiones identifican que la mayor parte de las cooperativas de la muestra, utiliza un código de reglas y valores claramente establecidos. Además de eso, muchas de las cooperativas que afirmaron tener este código de conducta establecido, creen que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta. Vale la pena mencionar, que muchas cooperativas que afirmaron no tener un código de conducta establecido, también creen en esta percepción de sus clientes con relación a sus valores y reglas de conducta. Se cree que el establecimiento de un código de conducta y la exposición del mismo a los clientes puede funcionar como un elemento de minimización de incertidumbres en la relación cliente y cooperativa, fortaleciendo el grado de confianza de los clientes en la organización.

La cuestión 22 indaga si los colaboradores de las cooperativas están sabedores de los valores y reglas de conducta de la organización donde trabajan. Las respuestas obtenidas se presentan en su mayoría positivas en este grupo, pues de las 66 cooperativas de la muestra, 60 afirmaron que sus colaboradores conocen sus valores y reglas de conducta. Comparándose la cuestión 22 y la Cuestión Base, nuevamente se identifica una correlación de respuestas positivas elevadas entre ellas. Esto ocurre porque entre las 60 cooperativas que afirmaron que sus colaboradores son sabedores de sus valores y reglas de conducta, 51 afirmaron percibir que sus clientes también tienen ese conocimiento sobre la organización. Los resultados presentados por la comparación de las cuestiones, evidencia que, entre las empresas que contestaron positivamente la cuestión 22, la mayoría de ellas concuerdan que sus clientes tienen conocimiento sobre los valores y reglas de conducta de la cooperativa (Cuestión Base). Esto sugiere la existencia de una relación directa entre el conocimiento de estas características por los clientes y el uso de estas por los funcionarios de la cooperativa.

La cuestión 23 presenta una investigación sobre cuántas cooperativas agropecuarias investigadas proporcionan formación relacionada a los valores y reglas de conducta de la cooperativa para sus colaboradores. Los resultados encontrados confirmaron la tendencia encontrada en las respuestas de las cuestiones anteriores, o sea, de muchas respuestas positivas. De las 66 cooperativas de la muestra investigada, 52 afirmaron proporcionar formación relacionada a los valores y reglas de conducta de la cooperativa para sus

funcionarios. Comparando los resultados de la Cuestión Base con los resultados de la cuestión 23, se ha encontrado respuestas que han mantenido la tendencia de este grupo para los comparativos. Esto puede ser constatado por el hecho de que de las 52 cooperativas que afirmaron proporcionar formación relativa a los valores de la organización a sus funcionarios, 48 admitieron la hipótesis investigada por la Cuestión Base. Los resultados presentados por la comparación de las cuestiones permiten considerar que entre las cooperativas que contestaron positivamente la cuestión 22, la mayoría de ellas creen que sus clientes tienen conocimiento sobre sus valores y reglas de conducta (Cuestión Base). Esto sugiere la existencia de una relación directa entre el conocimiento de estas características por los clientes y el proceso de formación de los funcionarios con base en las reglas y valores de la empresa, o sea, a partir del momento en que los clientes tienen conocimiento sobre las características de la organización relativas a las prácticas de RSE, la misma proporciona capacitación para que sus colaboradores evolucionen con respecto a sus valores y reglas de conducta.

7. Consideraciones finales

Este estudio buscó investigar si las cooperativas agropecuarias paranaenses perciben que sus clientes se preocupan con los valores y reglas de conducta adoptadas por ellas, si eso las influencia en la adopción de prácticas y acciones de RSE. Tras la aplicación de cuestionarios para todas las cooperativas agropecuarias, en actividad, en el Estado de Paraná, se verificó que las cooperativas de una forma general, al percibir que sus clientes están atentos a sus valores, pasan a adoptar prácticas y acciones más efectivas de RSE. Sin embargo, el hecho de no ocurrir en todas las organizaciones investigadas, la técnica de tablas cruzadas respalda el análisis de que las cooperativas que actúan en el sector del agro negocio han respondido a la RSE sólo cuando pasan a percibir que sus clientes valorizan esas acciones. Esa percepción mercadológica de RSE parece ser la principal condición o incentivo de las cooperativas, y no están, de esa forma, caracterizándose por acciones realmente voluntarias de RSE.

Esa característica no huye al análisis hecho en la sección 4, de que hay avances en las acciones de RSE por parte de las empresas del agro negocio brasileño, aunque sean tímidas. La investigación revela que los análisis hechos por Machado Filho (2002) y Zylbersztajn (2000) también se muestran válidos en las cooperativas agropecuarias paranaenses, y que, por lo tanto, la racionalidad presenta ventajas en mantener un comportamiento socialmente responsable, relacionadas a la orientación de que los clientes, cuando perciben que las empresas tienen valores unidos a la RSE, pasan a preocuparse con ellas.

También es digno señalar que, 23 cooperativas de las 66 que contestaron al cuestionario, o sea, casi 34,85% de las cooperativas agropecuarias paranaenses, contestaron no percibir que sus clientes estén preocupándose con sus valores y reglas de conducta. Esto demuestra que, por las cooperativas no estar preocupándose con esas prácticas de RSE, no estén también percibiendo lo que esperan sus clientes de ellas, aunque no haya un consenso por parte de los consumidores paranaenses sobre el tema de RSE. En ambos casos, se abre la oportunidad para una nueva pauta de investigación, a saber: ¿será que los agentes integrantes de la cadena de suplementos del agro negocio paranaense están atentos al tema de la RSE? ¿Cómo los mismos están comportándose con relación a las prácticas y acciones de la RSE? Como éste no es el propósito de este artículo, no cabe aquí contestar a tales cuestiones, pero instigar que tales dudas sean aclaradas, a fin de que se pueda obtener un análisis más refinado sobre este importante segmento del agro negocio.

Referencias

- ANNIBELLI, M. B. A ordem econômica brasileira e o cooperativismo. **Revista Eletrônica do CEJUR**, Curitiba, a.2, v.1, n.3, ago./dez. 2008
- BARROSO, Marcelo F.G. ; TORGGLER, S. P. ; BIALOSKORSKI NETO, S. . Plano estratégico para as cooperativas. In: CAMPOS, Everton M.; NEVES, Marcos F.. (Org.). **Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo**. 1 ed. São Paulo: Sebrae, 2008, v. 1, p. 148-169.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 1994.
- BIALOSKORSKI NETO, S. MARQUES, P. V.; NEVES, E. M. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários**. Piracicaba: ESALQ/USP, 1995.
- BIALOSKORSKI NETO, S. CHADDAD, F. R. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER/USP/FEA, 2005.
- BOWEN, H. R. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.
- Brasil. Código Civil (2002). Código Civil. — Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. 342 p. — (Série fontes de referência. Legislação ; n. 43)
- CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.
- CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 28, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CARVALHO, FLAVIO LEONEL ; BIALOSKORSKI NETO, S. . Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulista. **Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)**, v. -, p. ---, 2008.
- CHADDAD, F.; M.L. COOK, Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. **Review of Agricultural Economics**. V. 26(3), p. 348-360.2004.
- COOK, M. The future of US agricultural cooperatives: a Neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**. V.77, p.1153-1159, Dec., 1995.
- COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, J. R. G. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-787, set./out. 2006.
- CRACOGNA, D. **Adequação da legislação cooperativista: experiência internacional**. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 134-145, Novembro de 1997.
- DOMINGUES, J. A. S. **Aspectos jurídicos do cooperativismo**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002. 120p. (Série cooperativismo; v.1)
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo:

Nobel, 2002.

FERRAZ, C.; MOTTA, R. S. da. **Regulação, mercado ou pressão social?: os determinantes do investimento ambiental na indústria.** Texto para discussão. Rio de Janeiro: Ipea, 2002. 17 p. (Ipea. Texto para Discussão, 863).

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Voluntariado empresarial – estratégias de empresas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo v. 36, n. 3, p. 15-27, jul./set. 2001.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business and Society Review**, Boston, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. **New York Times Magazine**, New York, 13 Sept. 1970.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007.** São Paulo, 2007.

_____. **O que é RSE?** 2011. Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 15 ago. 2011.

IPEA. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil.** Informações à imprensa. Jun. 2002.

_____. **A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil.** Brasília, 2006.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, New York, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase.** 2002. 204-f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

_____.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, p. 242-254, 2004.

MACPHERSON, I. **Princípios Cooperativos para o século XXI.** OCESC. Lagoa, 2003. 97p.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARASCHIN, A.F.; WAQUIL, P.D. Atividade leiteira nas cooperativas tritícolas do RS: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 2005. CD-ROM.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social: o caso brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

MEURER, S. **Desempenho da cooperativa versus expectativas e interesses dos associados do SICOOB/SC Creditapiranga.** 2006. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Anais do XI congresso brasileiro de**

cooperativismo. Brasília. Outubro de 1997.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business and Society**, Chicago, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.

PELIANO, A. M. T. M. (Coord.) **Bondade ou interesse?** como e porque as empresas atuam no social. Brasília, DF: Ipea, 2001.

PINHO, D. B. **A empresa cooperativa. Análise social, financeira e contábil.** São Paulo: Coopercultura, 1986.

REIS, C. N.; MEDEIROS, L. E. **Responsabilidade social das empresas e balanço social:** meios propulsores do desenvolvimento econômico e social. São Paulo: Atlas, 2007.

RICCIARDI, L. LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI:** Como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo: LTr, 2000.

STERNBERG, E. **The stakeholder concept:** a mistaken doctrine. Leeds: Foundation for Business Responsibilities, 1999. 57 p. (Issue paper 4).

VERDOLIN, D. R.; ALVES, A. F. Responsabilidade social: perspectivas para o agronegócio. **Organizações. Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 103-113, 2005.

ZACHARIAS, Oceano. **SA 8000 – Responsabilidade Social – NBR 16000:** Estratégias Para Empresas Socialmente Responsáveis. São Paulo: EPSE, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas:** desafios e tendências. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 29, n.3 p. 23-32, julho/setembro de 1994.

_____. **Empresas cooperativas:** reestruturação e sobrevivência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Fundação Instituto de Administração, Relatório de pesquisa CNPq, 1999.

_____. **A organização ética:** um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. São Paulo: FEA-/USP, 2000. (Working Paper, n. 00/001).

_____. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (Org.). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV, 2002.